

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: X2011156295

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

国有控股商业银行基层经营机构转型研究

Transformation of State-owned Commercial Banks

Grassroots Operator

陈 晶

指导教师姓名: 赵 蓓 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 陈晶

2014 年 4 月 6 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☒ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 2018 年 12 月 31 日解密，解密后适用上述授权。

☐ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



## 摘要

我国金融市场自 2006 年底全面开放以来,我国的金融体系不断向国际金融体系这一大方向融合,而这些金融环境的变化也给我国的国有控股商业银行创造了新的环境的同时也提出了新的挑战。运用相关金融理论对国有控股商业银行的基层经营机构转型进行研究,提出商业银行在转型过程中应以基层经营机构为突破点,提出合理的人事制度与薪酬制度设计,把握正确转型方向,创新金融产品,优化组织结构的转型内容。最后,以中国银行莆田分行为例开启实证研究。

本研究分如下几部分:

第一章 绪论。主要介绍国有控股商业银行基层经营机构转型的背景与目的,并介绍了本文研究中所运用到的一些研究方法,介绍本文研究的主要内容。国有控股商业银行的基层经营机构转型势在必行,既是国有控股商业银行生存和发展的需要,是外在的市场力量逼迫国有商业银行基层经营机构必须进行转型,以适应市场竞争、适应客户的需要,基层经营机构是商业银行的基石,如果没有基层经营机构成功转型,商业银行将失去生存和发展的基础。

第二章 文献研究综述。通过对相关的理论文献的研究与整理,从中归纳出本文研究的理论基础,以银行危机理论、产业组织理论、风险管理理论、马斯洛需求层次理论这些理论为基础,在总结国内外研究现状的基础上,运用经济金融相关理论对商业银行的经营模式进行研究,再通过实例的验证,得出商业银行的基层经营模式转型的理论研究与相关建议。

第三章 转型的必要性与环境分析。简要介绍商业银行基层经营机构转型的必要性与面临的内外环境分析,商业银行转型是内外原因双重作用下的必然结果,用 SWOT 的分析方法得出国有控股商业银行基层经营机构在转型过程中面临的问题及内外部可利用的资源。

第四章 转型实际操作。主要介绍国有控股商业银行转型的主要内容。对转型过程中转型的方向及主要内容进行探讨,商业银行应把握正确的转型方向,并通过建立健全员工相关制度,优化组织机构,创新金融产品等这些措施积极

促进其顺利转型。

第五章 转型中注意的问题。简要分析商业银行基层经营机构在转型的过程中出现的问题及相对应的解决措施，针对在转型过程中应该注意的问题可通过管理创新，加大宣传力度，加强内部控制与建立配套人力资源管理制度，拓宽市场维度，改善配套的工作环境等措施促进商业银行转型。

第六章 实例分析：以中国银行 P 分行为例。通过前面章节相关理论与对策的探讨，以具体的中国银行 P 分行进行实例分析，分析 P 分行在面对激烈的市场竞争下，在转型过程中所取得的成效，对我国商业银行的基层经营机构转型提出自身有益的尝试。

第七章 结论。本研究对国有控股商业银行基层经营机构的发展提供了重要的思路 and 空间，同时对提升国有控股商业银行的竞争力和战斗力具有重要的借鉴意义和现实理论意义。

**关键词：**商业银行；基层经营机构；转型。

## **Abstract**

Since the full liberalization of the end of 2006, the financial system of China had been keeping up with the general direction of the integration of the international financial system. And these changes in the financial environment had created a new environment and proposed a new challenge for China's state-owned commercial banks. Using of the relevant financial theory to study transition state-owned commercial banks grassroots business model proposed commercial bank in the transition process should be based on grassroots operators as the breakthrough point, reasonable personnel system and salary system design, grasp the correct direction of the transformation, innovation financial products, optimize the transformation of the organizational structure of the content. Finally, an example of Bank of China P Branch opened empirical research.

The sections of the study:

Chapter One. Describes the state-owned commercial banks operating agency grassroots transformation background and purpose, and introduced in this paper are applied to some of the research methods, describes the main contents of this paper. Grassroots operators restructuring state-owned commercial banks is imperative, both state-controlled commercial banks need to survive and develop, is the external market forces forced the state-owned commercial banks grassroots operators must make the transformation to adapt to market competition and meet customer needs, grassroots operators is the cornerstone of commercial banks, if not successful transition grassroots operators, commercial banks will lose the basis for survival and development.

Chapter Two. Through the relevant theoretical literature research and collation, which summarized the theoretical foundation of this study to the banking crisis theory, industrial organization theory, risk management theory, Maslow's hierarchy of needs based on these theories, summarizing current research based on the use of economic and financial theory to the business model of commercial banks to study, and then validated instance, theoretical research and recommendations drawn commercial banks grassroots business model transformation.

Chapter Three transition necessity and environmental analysis. Necessity brief commercial bank restructuring and grassroots operators facing internal and external environmental analysis, commercial bank restructuring is an inevitable result of the dual role of internal and external reasons, SWOT analysis method derived by state-owned commercial banks grassroots operators faced in the transition process internal and external problems and resources available.

Chapter Four restructuring practice. Introduces the main contents of the transition state-owned commercial banks. On the direction of the transition process and the transition to discuss the main content, the commercial banks should grasp the correct direction of the transformation, and through the establishment of a sound employee-related system, optimize the organization, innovative financial products, etc. These measures to actively promote its smooth transition.

Chapter Five transformation attention to the problem. A brief analysis of the commercial banks grassroots operators appearing in the transition process to solve problems and corresponding measures for the transition process should pay attention to the issue through management innovation, step up publicity efforts to strengthen internal control and supporting the establishment of Human Resource Management system, broaden the market dimension, improve working conditions and other supporting measures to promote the transformation of the commercial banks.

Chapter Six Case Study: P Branch of Bank of China for example. By exploring the theory of the previous chapters and countermeasures to the specific branch of the Bank of China P instantiate analysis, analysis of P branch in the face of fierce market competition, the success achieved in the transition process, the grassroots of China's commercial banks operating agency proposed restructuring itself useful attempt..

Chapter Seven of the conclusions. In this study, the development of state-owned commercial banks grassroots operators provide important ideas and space, but also has important theoretical significance and practical reference for state-owned commercial banks to enhance the competitiveness and combat effectiveness..

**Key words:** Commercial bank; Grassroots operators Transformation.



# 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二节 研究目的与方法 .....</b>	<b>3</b>
一、研究目的 .....	3
二、研究方法 .....	3
<b>第三节 研究内容 .....</b>	<b>4</b>
<b>第二章 文献研究综述 .....</b>	<b>6</b>
<b>第一节 银行危机理论 .....</b>	<b>6</b>
<b>第二节 产业组织理论 .....</b>	<b>7</b>
<b>第三节 风险管理理论 .....</b>	<b>7</b>
<b>第四节 马斯洛需求层次理论 .....</b>	<b>8</b>
<b>第三章 转型的必要性与环境分析 .....</b>	<b>10</b>
<b>第一节 基层经营机构现状 .....</b>	<b>10</b>
一、国有商业银行的制度简介 .....	10
二、人力资源配置 .....	11
三、机构定位与管理 .....	11
四、经营机构盈利 .....	11
五、基层客户服务 .....	12
六、基层内控管理 .....	12
<b>第二节 基层经营机构转型的必要性 .....</b>	<b>12</b>
一、银行自身发展的要求 .....	12
二、规避各类风险的要求 .....	13
三、金融业务多元化的要求 .....	14
四、有利于优化资源配置 .....	15
<b>第三节 基层经营机构转型的 SWOT 分析 .....</b>	<b>15</b>
一、优势分析 .....	16

二、劣势分析 .....	17
三、机会分析 .....	18
四、威胁分析 .....	18
五、相关启示 .....	20
<b>第四章 转型实际操作 .....</b>	<b>21</b>
<b>第一节 人事制度与薪酬制度设计 .....</b>	<b>21</b>
一、实现薪酬待遇 .....	22
二、提升业务素质 .....	22
三、实现自我价值 .....	22
<b>第二节 转型的约束条件 .....</b>	<b>23</b>
<b>第三节 转型策略方向 .....</b>	<b>24</b>
一、理念转型 .....	24
二、业务转型 .....	25
<b>第四节 转型机构体系 .....</b>	<b>26</b>
一、渠道转型 .....	26
二、考核转型 .....	26
<b>第五节 创新金融产品 .....</b>	<b>26</b>
一、拓展小微企业和个人业务 .....	27
二、发展中间业务 .....	28
<b>第六节 优化组织结构 .....</b>	<b>29</b>
一、系统工作模块 .....	29
二、完善对应配套措施 .....	30
<b>第五章 转型中注意的问题 .....</b>	<b>32</b>
<b>第一节 管理创新 .....</b>	<b>32</b>
一、管理观念创新 .....	33
二、管理机制创新 .....	33
三、管理方式创新 .....	33
<b>第二节 加大宣传力度 .....</b>	<b>33</b>

一、打通多种宣传渠道.....	33
二、适当结合营销宣传.....	33
三、强化对内宣传氛围.....	33
<b>第三节 加强内部控制 .....</b>	<b>34</b>
一、构建内控体系基本框架 .....	34
二、完善内部控制运行机制 .....	34
三、结合外部环境加强内控 .....	34
<b>第四节 建立配套的人力资源管理制度 .....</b>	<b>35</b>
一、建立公平的用人机制 .....	35
二、合理的薪酬制度设计 .....	35
三、提高基层经营机构的行政待遇.....	35
<b>第五节 拓宽市场维度 .....</b>	<b>36</b>
一、培育现代市场营销理念 .....	36
二、调整客户市场营销策略.....	36
<b>第六节 配套的工作环境 .....</b>	<b>37</b>
一、工作环境.....	37
二、客户服务环境.....	37
<b>第六章 实例分析：以中国银行 P 分行为例.....</b>	<b>39</b>
<b>第一节 2010 年前面临的困境 .....</b>	<b>39</b>
一、财务情况欠佳.....	39
二、业务创新乏力.....	40
三、利润增长缓慢.....	40
<b>第二节 基层经营机构转型的内容 .....</b>	<b>40</b>
一、人事制度与薪酬制度设计 .....	40
二、转型方向方面.....	41
三、金融业务方面.....	42
四、经营机制方面.....	43
<b>第三节 中国银行 P 分行转型成效.....</b>	<b>44</b>
一、调整资本机构实现经营转型 .....	44

二、改善经营模式实现效益增长 .....	44
三、优化网点结构实现均衡利润 .....	45
四、拓宽市场维度增加市场份额 .....	46
<b>第七章 结论 .....</b>	<b>49</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>50</b>
<b>致谢.....</b>	<b>53</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Background Section .....	1
1.2 Objective and Methods Section .....	3
1.3 Section research.....	4
<b>Chapter2 Review of the literature chapter.....</b>	<b>6</b>
2.1 Banking Crisis .....	6
2.2 Industrial Organizaion .....	7
2.3 Risk Management .....	7
2.4 Maslows Hierarchy of Needs.....	8
<b>Chapter3 The necessity of transformation &amp; SWOT analysis .....</b>	<b>10</b>
3.1 Current situation of Grass-roots .....	10
3.2 The necessity of transformation.....	12
3.3 Section grassroots operators transition SWOT Analysis .....	15
<b>Chapter4 Practical operation .....</b>	<b>21</b>
4.1 Personnel system and Salary system .....	21
4.2 Constraints.....	23
4.3 Transfromational strategy.....	24
4.4 Institutional system transformation.....	26
4.5 Financial product innovation.....	26
4.6 Optimization of organizational structure .....	29
<b>Chapter5 Issues that required attention during transformation .....</b>	<b>32</b>
5.1 Managerial innovation.....	32
5.2 Increase the promotion.....	33
5.3 Enforce internal controls .....	34
5.4 Establish the HRM system .....	35
5.5 Broaden the market .....	36
5.6 Supporting environment.....	37
<b>Chapter6 Example from P Branch of Bank of China .....</b>	<b>39</b>
6.1 Dilemma before 2010s.....	39
6.2 Transformational target .....	40
6.3 Transformational effect .....	44

<b>Chapter7 Conclusion .....</b>	<b>49</b>
<b>References .....</b>	<b>50</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>53</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

2006 年底，我国金融市场全面开放，这形成了国有控股商业银行融入国际金融体系一大重要标志，给国有控股商业银行创造了新的环境与新的挑战。一方面，从国有控股商业银行自身发展的要求看，银行的最高层希望银行的各级机构尤其是数量庞大的基层经营机构能够给这家银行带来更多的利润，提供更多的资金来源，对社会提供更全面、更良好的服务，管理效率更高，风险管控更到位，这形成了国有控股银行基层经营机构转型的内在需求。另一方面，经济全球化和国内金融市场的完全开放，社会、经济环境、银行的经营环境和竞争环境发生了巨大的变化，国民的金融资产结构调整以及资产保值增值需求等，给国有控股银行的转型形成了强烈的外在压力。

所以，国有控股商业银行的基层经营机构转型势在必行。一方面是源于银行自身生存和发展的要求。其主要原因有：

第一，从国有商业银行的资金来源与应用来看，除了资金市场拆借的来源外，银行的资金主要来源于客户的存款，而 80%以上的存款来源于省一级分行以下的机构，二级分行机构的 80%以上存款同样来源于其以下的机构，所以，基层机构构成了国有商业银行资金来源最重要的根基，如果剔除基层机构对资金来源的贡献，国有商业银行的资金运用根本无法运转<sup>[1]</sup>。<sup>①</sup>

第二，从国有商业银行的利润构成来看，基层机构的利润贡献实际占据 50%以上的水平，只是目前国有商业银行的内部核算规则往往由上一级机构制订，侵蚀了基层机构的利润，造成了基层机构盈利水平相对较低的现象<sup>[2]</sup>。<sup>②</sup>

第三，从客户构成看，公司客户 60%以上集中在二级分行以上机构，基层机构相对薄弱，而个人客户大量集中在基层机构，客户占比在 70%以上。所以，如果一家银行没有基层机构作为基石，这家银行将失去生存和发展的基础。

另一方面，从银行业目前的竞争业态看，银行业开放以后，市场竞争加剧，

---

<sup>①</sup>引自银行内部资料及财务报表

<sup>②</sup>引自银行内部资料及财务报表

如何在市场竞争中做强做大，提高资本回报，关键的问题之一就在于提高为数众多的基层机构经营管理效率，只有基层经营机构经营管理上新台阶，才会有这家银行经营管理水平的全面提升，这是外在的市场力量逼迫国有控股商业银行基层经营机构必须进行转型，以适应市场竞争、适应客户的需要。其主要原因有：

第一、市场竞争需要。一些非国有控股背景的商业银行在机构设置上采取少、全、大的业态出现，即机构少、服务功能全、营业面积大，而国有银行则多是以多、窄、小的业态出现，相比而言，国有商业银行在数量上占优，在质量上处劣，经营管理的效率孰高孰低自然不言而喻。国有控股商业银行必须建立一批服务功能全、经营效率高、服务优质的基层机构才能够匹敌其他银行给其带来的冲击，也才能够在市场竞争中继续保持领先地位。

第二、客户需求。改革开放以后，客户对于银行金融服务的要求有了很大的提升，他们对于银行的环境、服务质量、安全、产品、资产保值增值等等有了更高的要求。以“客户为心”、“得客户者得天下”已经成为商业银行经营管理的重要理念，争中夺优质客户更是实现集约化经营，用相对少的成本获取较高收益的有效渠道。以客户需求为市场导向，加快实施竞争优质客户战略，必然导致机构的功能和服务转型。例如，各家银行目前都把目标放在了国内个人金融市场，大个人金融业务已经成为现代商业银行竞争的焦点。个人业务的发展需要商业银行基层经营机构的转型，从过去单一的负债业务向全方位、多层次的负债、资产、中间业务相结合的多功能个人金融服务的转变。

第三、银行战略转型的要求。经济发展与社会进步使客户的金融需求日益多元化与个性化，商业银行传统的服务手段已经不能满足客户的需求，基层经营机构的服务也由单一的操作功能向自助服务、电话银行、网上银行、网点销售服务转型，减轻柜台压力，减少客户等候时间，提高业务处理速度成为服务的基本内容。银行只有通过不断改进服务方式、拓宽经营范围、提高服务能力才能满足客户需要，更好地应对市场竞争。

目前我国国有控股商业银行纷纷对各自的基层经营机构开展转型，采取了大同小异的一系列措施加以落实，也取得了一定的成效。但面对如今复杂多变的国内外经济形势，面对同业间差异化不断缩小的激烈竞争，面对电子信息科



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库